

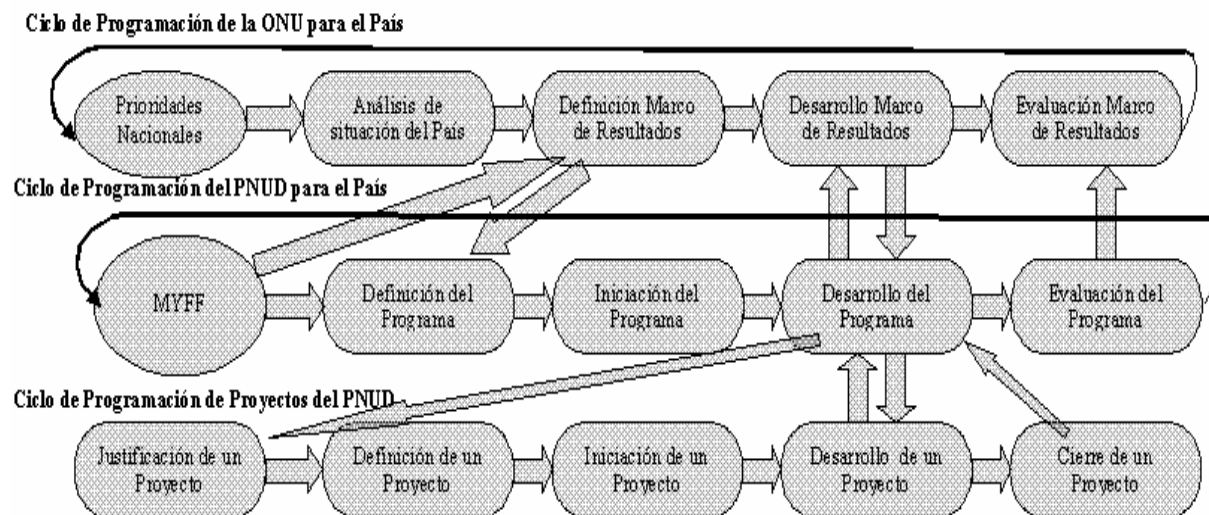
## II. MARCO PROGRAMÁTICO

### PUNTOS IMPORTANTES DE GESTIÓN PARA PROGRAMAS Y PROYECTOS BAJO LA GUIA DE GESTIÓN POR RESULTADOS

#### INTRODUCCIÓN

Los ciclos de vida de programa y de proyecto son procesos que brindan al PNUD la capacidad de lograr resultados. Dentro de estos procesos se desarrollan una serie de acciones, entre las que se incluyen la definición de una clara jerarquía de resultados y un continuo monitoreo de los logros con respecto a los resultados especificados. Por lo tanto, el monitoreo y la evaluación del progreso y de los logros de la organización están integrados en los ciclos de vida de programa y de proyecto. La gestión eficiente de los ciclos de vida permitirá a los responsables asegurar la rendición de cuentas con respecto al uso de los recursos asignados, con el fin de generar los resultados y productos esperados. También proporcionará una base clara para la toma de decisiones y la acumulación de lecciones aprendidas a partir de la experiencia, lo que permitirá guiar futuras intervenciones en el ámbito del desarrollo.

El siguiente gráfico ilustra las relaciones que se presentan entre el ciclo de programación de la ONU, el ciclo de programación del PNUD y el ciclo de proyectos del PNUD, en el país.



El *Ciclo de Programación de la ONU para el país* incluye las etapas en las cuales se establecen y miden los resultados en cuanto al alcance de las prioridades de desarrollo nacional que sean concordantes con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), con el gobierno y con todos los asociados para el desarrollo de organismos de la ONU. Los resultados que se esperan de los miembros del Equipo de las Naciones Unidas de Asistencia al País, incluidos el PNUD y sus



Fondos y Programas Asociados, se identifican como los resultados y los productos esperados por parte del Equipo de las Naciones Unidas de Asistencia al País (UNCT, por su sigla en inglés), y están formalmente aceptados por el gobierno en la matriz de resultados del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF, por su sigla en inglés).

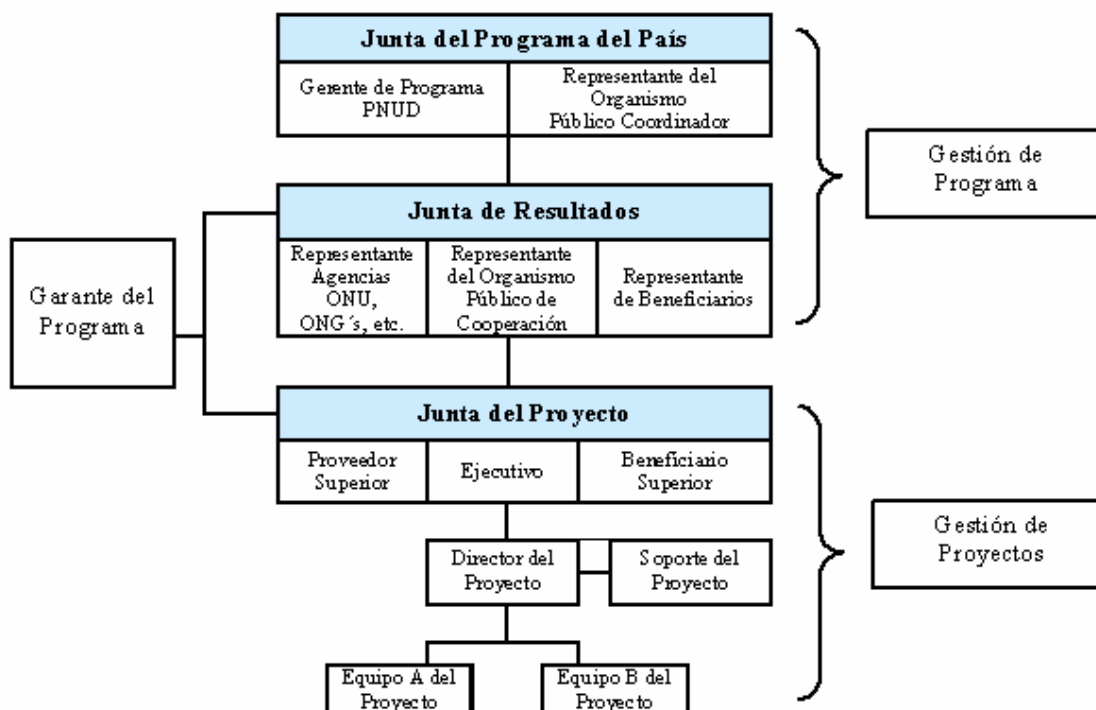
El *Ciclo de Programación del PNUD para el país* se relaciona con el alcance de resultados obtenidos por medio de las intervenciones del PNUD. El Marco de Financiación Multianual (MYFF, por su sigla en inglés), de acuerdo al mandato de la Junta Ejecutiva del PNUD, define el marco de trabajo en el cual el PNUD puede contribuir en el respectivo país.

El *Ciclo de Proyectos del PNUD* define las etapas para el logro de los productos que se requieren para alcanzar los resultados a nivel de Programa por medio de las intervenciones del PNUD.

**Arreglos de gestión para Programas y Proyectos:**

Para asegurar la responsabilidad del PNUD con respecto a la programación de actividades y a la utilización de los recursos, al mismo tiempo que se formula el programa o proyecto, deben ser establecidas las modalidades de gestión apropiadas y la supervisión de las actividades de programación, tanto a nivel de programa como de proyecto.

Tales modalidades de gestión y supervisión requieren, como mínimo, las siguientes funciones:



*Junta del Programa del País, Regional o Mundial:* es responsable de la supervisión del Plan de



Acción del Programa País (CPAP, por su sigla en inglés), de la aplicación del Programa Regional o Mundial, de la integración de los resultados individuales dentro del PNUD y de su contribución a los esfuerzos generales del Equipo de las Naciones Unidas de Asistencia al País, si corresponde. La Junta del Programa del País, Regional o Mundial se compone, como mínimo, de los Jefes (o sus representantes designados) del Organismo Público de Coordinación/Gobiernos de Países Participantes y de los Directores de la Oficina del PNUD/Dirección Regional respectivamente. De existir un fuerte énfasis y darse importancia a un área temática específica del Programa del país, regional o mundial, también es posible invitar a un representante de alto nivel del ministerio o de las instituciones técnicas regionales/mundiales que correspondan según el rubro.

***Gerente del Programa:*** es responsable de la gestión y el logro de los resultados del Programa. Por medio de la gestión del ciclo de vida del Programa, evalúa si el progreso de las intervenciones satisface los resultados del Programa, por medio de una gestión eficiente y eficaz de los recursos. El monitoreo de las interdependencias entre proyectos y los cambios de gestión al interior de los mismos y entre ellos, constituirá un área de interés fundamental para el cumplimiento de la mencionada función. El Representante Residente del PNUD/Directores Regionales/Director del BDP, por definición, cumple el papel de Gerente del Programa y puede asignar dicha función a otros directores superiores del PNUD, según se requiera.

***Organismo Público de Coordinación:*** es responsable de definir, evaluar y monitorear los logros del Programa respecto de los resultados definidos a nivel de país. Dicha entidad trabajará muy estrechamente con el Gerente del Programa con el fin de asegurar que la programación incluye los aspectos necesarios para lograr los resultados esperados, e identifica los proyectos que contribuirán al cumplimiento de los beneficios y al alcance de dichos resultados. Las funciones del Organismo Público de Coordinación son generalmente asumidas por el Ministerio de Planificación, de Economía o de Relaciones Exteriores del gobierno.

***Junta de Resultados:*** el Gerente del Programa debe garantizar que se designe una Junta de Resultados para monitorear el cumplimiento de los resultados esperados para cada componente del Programa, al gestionar la interdependencia de los diversos proyectos. La Junta de Resultados normalmente cumple la función de Comité de Evaluación de Proyectos (LPAC, por su sigla en inglés) al analizar los proyectos enviados para su evaluación o revisión y al asesorar al Representante Residente o a los Directores Regionales del PNUD respecto de su aprobación. La Junta de Resultados deberá incluir, como mínimo, a un representante del PNUD y a representantes del Organismo Público de Cooperación. Otros representantes podrán ser incluidos si correspondiese.

***Organismo Público de Cooperación:*** es la dependencia gubernamental directamente responsable de la participación del gobierno en cada proyecto. Tras consultar con el Asociado en la Implementación, el Organismo Público de Cooperación designará a su representante para cada proyecto, el que normalmente desempeñará el papel y las funciones del Ejecutivo o del Beneficiario Superior dentro de la Junta del Proyecto. El Organismo Público de Cooperación



suele ser el ministerio gubernamental responsable de las funciones o áreas que están siendo abordadas por el proyecto en cuestión.

***Junta del Proyecto:*** es el grupo responsable de tomar decisiones de gestión para cada proyecto específico, cuando su Gerente requiere de algún tipo de orientación, incluida la aprobación de revisiones. La adopción de la decisión final sobre las actividades y la rendición de cuentas del proyecto corresponden al PNUD de acuerdo con sus reglamentos, normas, políticas y procedimientos. Las revisiones del proyecto que efectúa este grupo se corresponden con los puntos de decisión en la etapa de desarrollo del proyecto o, se realizan cuando lo considere el Gerente del Proyecto. Esta Junta contiene las siguientes tres funciones: un Ejecutivo que representa al proyecto y que actúa como presidente del grupo; un Proveedor Superior que garantiza la factibilidad técnica del proyecto y un Beneficiario Superior que garantiza el cumplimiento de los resultados del proyecto desde la perspectiva de sus beneficiarios. Los potenciales miembros de la Junta del Proyecto son evaluados y recomendados para su aprobación durante la reunión del LPAC.

***Asociado en la Implementación / Entidad de Ejecución:*** es la entidad responsable del proyecto, y quien debe rendir cuentas por su gestión, incluidos el monitoreo y evaluación de las actividades, el logro de los productos y el uso eficaz de los recursos. Se designa a un único Asociado en la Implementación / Entidad de Ejecución para dirigir la gestión de cada proyecto PNUD. Este organismo puede celebrar acuerdos con otras organizaciones o entidades con el fin de apoyar el alcance de los productos previstos en el proyecto. Los Asociados en la Implementación / Entidades de Ejecución pueden ser instituciones gubernamentales, otros organismos de Naciones Unidas elegibles y organizaciones intergubernamentales, el propio PNUD y organizaciones no gubernamentales. Las ONG's elegibles son aquellas que están legalmente registradas en el país. Los Asociados en la Implementación / Entidades de Ejecución propuestos deben ser seleccionados a partir de una evaluación de su situación legal, técnica, financiera, de gestión y administrativa. Además, su capacidad de gestionar dinero en efectivo debe ser evaluada de acuerdo con el Marco sobre Transferencias de Efectivo para Asociados en la Implementación (también conocido como Enfoque Armonizado para la Transferencia de Efectivo - HACT, por su sigla en inglés).

***Gerente del Proyecto:*** también denominado como **Coordinador del Proyecto**, es responsable de la gestión y de la toma de decisiones diarias relativas al proyecto. El Asociado en la Implementación / Entidad de Ejecución designa al Gerente/Coordinador del proyecto, quien no podrá ser el mismo representante designado por el Asociado en la Implementación / Entidad de Ejecución para la Junta de Resultados.

***Garantía del Proyecto:*** esta función es responsabilidad de cada miembro de la Junta del Proyecto, sin embargo, también puede ser delegada. El Garante del Proyecto respalda la labor de la Junta del Proyecto y de la Junta de Resultados mediante funciones de supervisión y de monitoreo del proyecto en forma objetiva e independiente. El PNUD designa a una persona para que desarrolle la mencionada supervisión, la cual es obligatoria para todos los proyectos. Los



cargos de Gerente del Proyecto y de Garante del Proyecto nunca deberán ser desempeñados por la misma persona y para el mismo proyecto.

**SopORTE del Proyecto:** proporciona respaldo al Gerente del Proyecto en cuanto a la administración y gestión del proyecto. Es necesario mantener separados los roles de SopORTE y de Garante del Proyecto, con el fin de resguardar la independencia de este último.<sup>1</sup>

### **CICLO DE VIDA DE PROYECTOS DE ACUERDO A LA GUIA DE GESTION POR RESULTADOS<sup>2</sup>**

El ciclo de vida de los proyectos contiene los procesos estructurales que brindan al PNUD la capacidad de alcanzar resultados. Dentro de estos procesos se desarrollan una serie de acciones, entre las que se incluyen la definición de una clara jerarquía de resultados y un continuo monitoreo de los logros con respecto a los resultados especificados. La gestión eficiente del proyecto permitirá a los responsables asegurar la rendición de cuentas con respecto al uso de los recursos asignados, con el fin de generar los resultados y productos esperados. También proporcionará una base clara para la toma de decisiones y la acumulación de lecciones aprendidas a partir de la experiencia, lo que permitirá guiar futuras intervenciones en el ámbito del desarrollo (para información más detallada, por favor ir a <http://content.undp.org/go/userguide/results/project/>)

El ciclo comienza con la justificación de los objetivos de desarrollo (los que deben estar articulados con el CP y CPAP) y finaliza con el cumplimiento de los productos, a ser evaluados en la revisión del Programa. Este abordaje cubre la totalidad del ciclo de vida de los proyectos desde la definición de la idea de proyecto, hasta su formulación, la implementación de las actividades, el monitoreo y evaluación, y la realización de los productos y su contribución a los resultados del Programa:

**Justificación:** captar la idea o concepto del proyecto, ponerlo a prueba con respecto al mandato del PNUD y con su estrategia para alcanzar los resultados de desarrollo (UNDAF, CP y CPAP) y tomar la decisión de continuar o detenerse antes de comprometer los recursos (para información

---

<sup>1</sup> (para más información por favor consultar:

<http://content.undp.org/go/userguide/results/rmoverview/progprojcycles/>  
<http://content.undp.org/go/userguide/results/rmoverview/progprojorg/>

*Estos documentos son una útil orientación a la Gestión de Programas y Proyectos de acuerdo a la Guía de Gestión por Resultados – un tema no explorado muy a fondo en este documento.)*

<sup>2</sup> *Como se menciona anteriormente, este es el Ciclo de Proyecto de acuerdo a la Guía de Gestión por Resultados. Lo que sigue ahora describe instrumentos y procedimientos de un ciclo de proyecto tradicional. Una serie de guías sobre como incorporar el Ciclo de Proyecto así como otros elementos en la Guía de Gestión por Resultados está por venir.*



más detallada, por favor ir a,  
<http://content.undp.org/go/userguide/results/project/justifying.es?g11n.enc=ISO-8859-1>.

**Definición:** analizar si el ámbito de aplicación del proyecto es realista para obtener resultados, y de qué forma puede alcanzar dichos resultados de manera más eficiente (para información más detallada, por favor ir a,  
<http://content.undp.org/go/userguide/results/project/defining.es?g11n.enc=ISO-8859-1>).

**Iniciación:** desarrollar en profundidad los detalles del proyecto para garantizar la operación eficaz y eficiente del mismo. Esto incluye definir las estructuras y enfoques para realizar el monitoreo (para información más detallada, por favor ir a,  
<http://content.undp.org/go/userguide/results/project/initiating.es?g11n.enc=ISO-8859-1>).

**Desarrollo:** lograr los productos definidos en el proyecto por medio de la realización de las actividades, para lo cual se requiere un conjunto de tareas: monitorear, hacer revisiones, entregar financiación, gestionar las actividades del proyecto y prestar servicios de apoyo al proyecto (para información más detallada, por favor ir a,  
<http://content.undp.org/go/userguide/results/project/initiating.es?g11n.enc=ISO-8859-1>).

**Cierre de proyecto:** terminar formalmente un proyecto, tanto operacional como financieramente. Un proyecto está operacionalmente cerrado cuando sus actividades han cesado y los productos han sido logrados. Un proyecto está financieramente cerrado cuando todas las transacciones financieras han sido debidamente informadas y todas las cuentas cerradas (para información más detallada, por favor ir a,  
<http://content.undp.org/go/userguide/results/project/closing.es?jsessionid=adOnNLaQZ1O-?g11n.enc=ISO-8859-1>).



**INSTRUMENTOS PARA PROGRAMAS A NIVEL DE PAIS (NO PERTENECIENTES EXCLUSIVAMENTE A LA GUIA DE GESTION POR RESULTADOS)**

**A. ANÁLISIS COMÚN DE PAÍS (CCA)**

**A.1. Propósito**

El Análisis Común de País (CCA, por su siglas en inglés) es un instrumento común del Sistema de las Naciones Unidas para analizar la situación de desarrollo e identificar los principales desafíos que el país debe enfrentar en el mediano y largo plazo, con un enfoque específico en el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y otros compromisos de las Cumbres y Conferencias internacionales de las Naciones Unidas. Se trata de un instrumento fundamental del ciclo de la programación para el desarrollo.

**A.2. Políticas**

El Análisis Común de País es elaborado por el Equipo de País de las Naciones Unidas, en diálogo con el Gobierno Nacional, bajo la conducción del Coordinador Residente del Sistema de las Naciones Unidas en el país.

**A.3. Duración**

La elaboración del Análisis Común de País promueve el establecimiento de un sistema para evaluar en forma continua las tendencias del desarrollo y revisar la situación del país. Como tal, no tiene una duración específica. Se actualiza en respuesta a las condiciones nacionales. Esta revisión está normalmente supeditada a la formulación del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

**B. MARCO DE ASISTENCIA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (UNDAF)**

El Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF, por su sigla en inglés) es el marco de programación conjunta para los programas y proyectos de las organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas en el país. Su elaboración debe tomar en cuenta los asuntos clave identificados en el Análisis Común de País, y debe proporcionar la



orientación estratégica de la cooperación para el desarrollo de las agencias del Sistema de las Naciones Unidas en el país. Para mas información por favor ir a (nota: documento solo en inglés):

[http://www.undg.org/documents/4874-CCA\\_UNDAF\\_Guidelines\\_-\\_Guidelines\\_CCA\\_UNDAF.doc](http://www.undg.org/documents/4874-CCA_UNDAF_Guidelines_-_Guidelines_CCA_UNDAF.doc)

### **B.1. Propósitos**

- a) Mejorar la concentración y orientación a los resultados, identificando la forma en que el Sistema de las Naciones Unidas puede tener mayor efecto utilizando su fortaleza como socio para el desarrollo.
- b) Mayor unidad de propósito y trabajo en equipo dentro del Sistema de las Naciones Unidas.
- c) Mayor colaboración mediante la combinación de modalidades de programación conjunta.
- d) Mejor integración de los aspectos normativos y operacionales de la cooperación para el desarrollo.
- e) Mayor diálogo y mejores alianzas con otros miembros de la comunidad para el desarrollo.
- f) Uso más eficiente de recursos limitados, sobre la base de una mejor división del trabajo, la racionalización de la asignación de recursos y agilización de los procedimientos.
- g) Mejores oportunidades para obtener mayores recursos en apoyo de las necesidades y prioridades nacionales.

### **B.2. Políticas**

La preparación del UNDAF es responsabilidad del Sistema del Coordinador Residente, bajo la conducción del Coordinador Residente, en colaboración con el Gobierno Nacional. Para ello, el Coordinador Residente promueve la participación de todos los miembros del Sistema en el proceso de formulación.

Se espera que todos los fondos, programas y organismos especializados de las Naciones Unidas participen plena y activamente en la preparación del UNDAF, alentándose la participación de otras entidades de las Naciones Unidas, tengan o no representación a nivel de país. Se invita al Banco Mundial, al Fondo Monetario Internacional y a los Bancos regionales de desarrollo a participar en el proceso de elaboración.

Durante el proceso preparatorio se celebran consultas con las entidades de la sociedad civil, el sector privado y la comunidad de donantes.

### **B.3. Duración**

El UNDAF tiene la misma duración que el ciclo de programación armonizado de las organizaciones del Sistema de las Naciones Unidas participantes. De ser posible, la duración del ciclo de programación debe ser sincronizada con el ciclo de programación a nivel del país.



### **C. PROGRAMA DE PAÍS (CP)**

El Programa de País (CP, por su sigla en inglés) es un instrumento de programación multianual, mediante el cual el Gobierno y el PNUD establecen las principales áreas de concentración de la cooperación, los objetivos y productos esperados, los socios que contribuirán al logro de los mismos y los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos y productos. Para su elaboración se deben tomar en cuenta, entre otros, las prioridades nacionales de desarrollo, las lecciones aprendidas del marco de cooperación anterior y los objetivos y áreas estratégicas del PNUD.

#### **C.1 Políticas**

Todos los países donde se realizan programas, incluso los países contribuyentes netos, deben preparar un Programa de País preliminar, para su aprobación por parte de la Junta Ejecutiva del PNUD. Cuando las circunstancias impiden la preparación o la aprobación de un Programa de País, la Junta Ejecutiva puede autorizar al Administrador a que apruebe proyectos, caso por caso.

El gobierno del país tiene la responsabilidad primordial de formular un Programa de País preliminar, en consulta con el PNUD. La Oficina del PNUD deberá asistir al gobierno para que el Programa de País se oriente a resultados, y proveer el apoyo necesario para completar el documento oportunamente.

La versión preliminar del Documento de Programa de País (CPD, por su sigla en inglés) debe ser consistente con los contenidos del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y debe guardar coherencia con el marco de programación del PNUD. El Representante Residente debe asegurar la revisión de los documentos de programación para asegurar su calidad.

El Programa de País debe ser el resultado de un proceso participativo para identificar el uso más efectivo de los recursos para la obtención de resultados, involucrando a una amplia gama de socios para el desarrollo, incluyendo organizaciones de la sociedad civil, agencias del Sistema de las Naciones Unidas, donantes y otros socios del desarrollo (Formato del Documento de Programa de País (CPD) en Anexo 2-A).

### **D. PLAN DE ACCIÓN DEL PROGRAMA DE PAÍS (CPAP)**

El Plan Acción del Programa de País (CPAP, por su sigla en inglés) es parte integral del proceso común de programación de país, y es también parte de las reformas de las Naciones Unidas en curso, destinadas a simplificar y armonizar los esfuerzos de programación al nivel de los países. El proceso común de programación de país está siendo desarrollado por el PNUD, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y el Programa Mundial de Alimentos (PMA).

El Plan de Acción del Programa de País es un acuerdo legal entre el Gobierno y el PNUD para la



ejecución del Programa de País.

Los resultados del Plan de Acción del Programa de País se vinculan directamente con los del Análisis Común de País -CCA-, el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo -UNDAF- y el Programa de País. Durante el proceso de formulación, se establecen claramente los acuerdos de gestión, incluyendo los probables Asociados en la Implementación<sup>3</sup> y las actividades de monitoreo, supervisión y presentación de informes, así como las funciones técnicas y financieras de responsabilidad, y se distribuyen entre las partes involucradas las diferentes tareas y responsabilidades.

El CPAP debe ser firmado por el Organismo de Coordinación del Gobierno durante el primer año del Programa de País.

El CPAP enumera a los Asociados en la Implementación que hayan sido acordados por el gobierno y el PNUD. Por tanto, los Asociados en la Implementación identificados en el CPAP no requieren, por lo general, de una aprobación formal posterior del Organismo de Coordinación. Una vez que se ha firmado el CPAP -donde se enumerarán los Asociados en la Implementación, incluyendo organismos públicos, ONG's, agencias de las Naciones Unidas-, el PNUD y los Asociados en la Implementación pueden acordar que las actividades del programa se implementen a través de los Documentos de Proyecto y Planes Anuales de Trabajo que se firmen. En lo que se refiere al Asociado en la Implementación, será suficiente que el mismo sea mencionado en el CPAP como contribuyente de uno o más productos a los efectos de los resultados del Programa de País (Formato del Documento Plan de Acción del Programa de País (CPAP) en Anexo 2-B).

## **E. FORMULACIÓN DE PROYECTOS**

### **E.1. Propósito**

El Documento de Proyecto es el instrumento al que hace referencia el Artículo I, numeral 1, del Acuerdo suscrito entre el Gobierno y el PNUD, en el que las partes definen las formas de asistencia y los servicios de apoyo que ofrece el PNUD en el marco de un proyecto de cooperación técnica. El Documento de Proyecto establece los productos a ser obtenidos para alcanzar los resultados, las actividades a ser desarrolladas y los insumos requeridos para el logro de dichos productos. El Documento de Proyecto es el vehículo a través del cual el PNUD provee asistencia técnica y financiera para la obtención de dichos resultados.

---

<sup>3</sup> El Asociado en la Implementación es, a los efectos de las actividades del Programa del PNUD desarrollado conforme a las modalidades operativas armonizadas establecidas en respuesta a la resolución 56/201 de la Asamblea General, la entidad a la que el Administrador le ha confiado la ejecución de la asistencia del PNUD especificada en un documento firmado y que ha asumido responsabilidad total y aceptado rendir cuentas del uso eficaz de los recursos del PNUD y la entrega de los productos establecidos en dicho documento.



El Documento de Proyecto es un acuerdo legalmente vinculante entre el PNUD y las contrapartes nacionales, en el que se define el plan para alcanzar los resultados y los medios para evaluar su logro. Por lo tanto, siempre se requiere de un Documento de Proyecto para todos los proyectos a ejecutarse.

El contenido del Documento de Proyecto tiene ciertos aspectos obligatorios y otros opcionales según el Programa de País se encuentre o no dentro de la metodología armonizada, es decir tenga o no un CPAP aprobado. A continuación se explican los diferentes instrumentos/formatos a ser utilizados.

En países con procedimientos no armonizados (sin un CPAP firmado), se requieren los siguientes contenidos para cumplir con lo establecido en el Acuerdo Básico referente a un Documento de Proyecto:

- Carátula (firmada por el Gobierno, el PNUD y el Organismo Ejecutor)
- Análisis de situación
- Estrategias
- Marco de resultados y recursos
- Plan anual de trabajo, para cada uno de los años del proyecto
- Arreglos de gestión
- Monitoreo y evaluación (incluyendo herramientas de monitoreo del AWP)
- Contexto legal

En países con un programa armonizado (con CPAP firmado), el Documento de Proyecto a que hace referencia el Acuerdo Básico estará constituido por, al menos:

- Carátula (firmada por el Asociado en la Implementación y el PNUD)<sup>4</sup>
- Plan anual de trabajo, para cada uno de los años del proyecto
- Arreglos de gestión
- Monitoreo y evaluación (incluyendo herramientas de monitoreo del AWP)
- Contexto legal
- Anexo: Plan Anual del Programa de País (CPAP) firmado por el Gobierno y el PNUD

En estos casos, el Documento de Proyecto podrá incluir los siguientes contenidos:

- Análisis de situación
- Estrategias
- Marco de resultados y recursos

---

<sup>4</sup> El Organismo de Coordinación del Gobierno podrá firmar el Documento, si así lo acordara con el PNUD.



### NUEVOS INSTRUMENTOS DE PROGRAMACIÓN

Luego de la aplicación de la Guía de Programación del PNUD, que armoniza procedimientos con otras Agencias del Sistema de Naciones Unidas, el Documento de Proyecto será constituido conjuntamente por el CPAP y el AWP.  
 La tabla siguiente detalla cómo los requerimientos formales del formato de un Documento de Proyecto están cubiertos por el CPAP y AWP.

Documento de Proyecto en ATLAS	CPAP	AWP
<b>Carátula</b>	Carátula	Carátula incluyendo sección narrativa y sección de firmas del PNUD y del Asociado en la Implementación
<b>Página de firmas</b>	Página de firmas del PNUD y del Gobierno	
<b>Sección I. Narrativa</b>		
<b>Parte 1. Análisis de situación</b>	Parte II Análisis de situación Parte III Cooperación pasada y lecciones aprendidas	Se debe incluir en la sección narrativa del AWP, información adicional relativa al proyecto específico
<b>Parte 2. Estrategia</b>	Parte IV Programa propuesto	Se debe incluir en la sección narrativa del AWP, información adicional relativa a la estrategia para alcanzar los resultados específicos del proyecto
<b>Parte 3. Arreglos de gestión</b>	Parte V Estrategia de Asociado Parte VI Gestión de Programa	Se debe incluir en la sección narrativa del AWP, información adicional relativa al proyecto específico
<b>Parte 4. Monitoreo y evaluación</b>	Parte VII Monitoreo y evaluación	Monitoreo del Plan anual de trabajo
<b>Parte 5. Contexto legal</b>	Parte I Base de la relación Parte X Otras previsiones	
<b>Sección II. Marco de resultados y recursos</b>	Anexo I CPAP RRF	
<b>Sección III. Plan de trabajo y presupuesto</b>	Parte VIII Compromiso del PNUD Parte IX Compromiso del Gobierno	Plan anual de trabajo
<b>Sección IV. Otros acuerdos</b>		Anexos incluyendo acuerdos de costos compartidos y otros acuerdos que normalmente deben estar adjuntos a un Documento de Proyecto



## **E.2. Formato del Documento de Proyecto**

1. Carátula
2. Análisis de situación
3. Estrategias
4. Marco de resultados y recursos
5. Planes de trabajo anuales
6. Arreglos de gestión
7. Monitoreo y evaluación
8. Contexto legal
9. Anexos

A continuación se presenta una breve descripción/ilustración de las distintas partes del esquema del Documento de Proyecto.



**1. Carátula** (obligatorio en el esquema armonizado y no armonizado)

País: \_\_\_\_\_

Efecto esperado /Indicador del UNDAF  
 (si no lo hay, dejar en blanco) \_\_\_\_\_

Efecto esperado / /Indicador (es) esperados  
 (Objetivos del Programa de País) \_\_\_\_\_

Producto(s)/Indicador(es) esperados  
 (Producto(s) del Programa de País) \_\_\_\_\_

Asociado en la Implementación  
 (antes, Organismo Nacional de Ejecución) \_\_\_\_\_

Otras partes responsables:  
 (antes, Agencia de Implementación) \_\_\_\_\_

Breve descripción:

Período del Programa de País: \_\_\_\_\_

Componente del Programa: \_\_\_\_\_

Nombre del Proyecto: \_\_\_\_\_

Identificación del Proyecto: \_\_\_\_\_

Duración del Proyecto: \_\_\_\_\_

Acuerdos de Gestión: \_\_\_\_\_  
 (si los hay)

Presupuesto: \_\_\_\_\_

Honorarios por servicios generales de gestión: \_\_\_\_\_

Presupuesto total: \_\_\_\_\_

- Gobierno \_\_\_\_\_
- Recursos regulares \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_

Donante

Donante

Donante

- Aportes en especie: \_\_\_\_\_

**Aprobado por (Gobierno)<sup>5</sup>:** \_\_\_\_\_

**Aprobado por (Asociado en la Implementación):** \_\_\_\_\_

**Aprobado por (PNUD):** \_\_\_\_\_

<sup>5</sup> Bajo la modalidad de operación armonizada, esta firma no es obligatoria.



Efecto(s) e Indicador(es) del UNDAF: detallar el efecto esperado del UNDAF vinculado al objetivo y producto(s) del proyecto y sus respectivos indicadores.

Objetivo(s) e Indicador(es) esperados: detallar el objetivo esperado del Programa de País vinculado al objetivo y productos del proyecto y sus respectivos indicadores.

Producto(s) e Indicador(es) esperados: detallar el /los producto(s) esperado(s) del Programa de País vinculado al proyecto y sus respectivos indicadores.

Asociado en la Implementación: indicar el nombre de la institución responsable de la gestión del programa o proyecto. Pueden ser socios implementadores el Gobierno, las agencias de la ONU, el PNUD o una ONG.

Otras partes responsables /Agencia de Implementación: refiere a los socios que se han puesto de acuerdo para llevar a cabo actividades dentro del marco de un proyecto ejecutado en el ámbito nacional. En este rubro puede figurar el PNUD cuando da el apoyo de la Oficina de país para la ejecución nacional. “Otros socios” también puede usarse en caso de haber otras modalidades de ejecución del proyecto. Cuando una ONG contribuye a una actividad, puede ser incluida junto con las actividades de la parte responsable con la cual tiene establecido el contrato (por ejemplo, PNUD/ONG, Gobierno/ONG). Siguiendo la práctica habitual, las razones por las cuales se elige una ONG como contratista deben de quedar documentadas.

Duración del Programa: refiere al período del Programa de País.

Componente de Programa: refiere al objetivo del MYFF.

Nombre del proyecto, código del proyecto, duración del proyecto (se autodefinen).

Acuerdos de gestión: indicar si se trata de ejecución nacional (NEX), ejecución por agencia, (AGEX) o ejecución por ONG o ejecución directa por el PNUD (DEX).

Presupuesto: total menos los honorarios de servicio por gestión general.

Presupuesto total: incluye el presupuesto y los honorarios por el apoyo general a la gestión. Los aportes en especie pueden ser entrados en la rúbrica “otros” aportes. Los montos no financiados no pueden ser destinados hasta que existan los fondos en cuestión.

Firmas: el Asociado en la Implementación es la institución responsable de la gestión del programa o proyecto. El PNUD será representado por el Representante Residente del PNUD.



## **2. Análisis de situación** (opcional en el esquema armonizado)

Se sugiere establecer el nexo con los análisis de situación del CCA, del UNDAF y del Programa de País. Describir el problema a ser abordado en términos de una necesidad de desarrollo de capacidades y hacer referencia al resultado pertinente dentro del Programa de País. Se pueden incluir referencias al Informe Nacional de Desarrollo Humano y al Informe de País de los Objetivos del Desarrollo del Milenio. Asimismo se puede hacer referencia a posibles estudios o evaluaciones que sean relevantes a este efecto.

Describir la problemática que se está tratando de resolver, el motivo principal o razón para formular el proyecto. Esta problemática se debe enunciar clarificando en qué forma afecta a la comunidad, el país, región o áreas y la necesidad de encontrar soluciones de acuerdo al tipo de problema de que se trate y su magnitud. Se debe consignar, al menos:

- Contexto: antecedentes situacionales e institucionales que enmarcan el problema a ser abordado. Acontecimientos previos, marcos normativos e institucionales, intervenciones anteriores y evaluación de sus resultados (positivos o negativos).
- Definición del problema, incluyendo indicadores mensurables que den cuenta de su carácter, dimensiones y alcance.
- Análisis de las principales causas o factores críticos que explican la emergencia del problema de manera de fundamentar las estrategias propuestas (relación medios/fines). Incluir indicadores de causas.
- Posibles alternativas de abordaje, considerando el estado de conocimiento nacional e internacional.
- Incluir los aspectos medioambientales y de género del problema.

## **3. Estrategias** (opcional en el esquema armonizado)

Se recomienda establecer el nexo con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Programa de País y detallar la estrategia nacional o mundial, incluyendo el compromiso nacional de obtener el objetivo previsto y el rol que juega el Sistema de las Naciones Unidas en apoyo a la estrategia.

### Estrategia del País

Esta sección explicará cómo las actividades del proyecto pueden conducir a alcanzar el/los objetivo(s) previsto(s), es decir, la estrategia específica que se adoptará para efectuar el tránsito desde la situación actual hacia la situación futura a la que se aspira.

Para cada estrategia sustantiva u operativa se debe hacer una breve descripción, aclarando en qué consiste y sus ventajas para facilitar el logro de los resultados del proyecto.

Hacer un detalle de los beneficiarios directos e indirectos, procurando cuantificarlos, y aclarando la forma como se beneficiarán. Si fuera pertinente, incluir datos desagregados por sexo u otros



atributos en la descripción de los beneficiarios.

### Contribución del PNUD

Explicar las modalidades bajo las cuales el PNUD apoyará las políticas de desarrollo, el fortalecimiento de las capacidades nacionales y la participación de los socios, para asegurar que las soluciones al problema sean sostenibles. En el caso de proyectos de costos compartidos, describir la razón de ser del respaldo de los donantes y cómo ayudan a obtener el resultado esperado.

### Estrategia de salida

Debe explicarse en qué condiciones y por qué, una vez concluido el proyecto, ya no será necesaria la participación del PNUD. Señalar de qué manera se procederá a la transferencia de las nuevas capacidades que se adquirirán en el marco del proyecto. En todos los casos, el PNUD debe retirarse de un proyecto de desarrollo una vez concluida su misión en el plazo previsto.

### **4. Marco de resultados y recursos** (opcional en el esquema armonizado)

Describir en detalle el resultado que se desea obtener, sus indicadores, los productos para alcanzarlo y que se llevarán a cabo con el apoyo del PNUD, así como las actividades e insumos relacionados. Incluir las metas anuales de producto cuando sea necesario para aclarar el alcance y los períodos de cada actividad.



**MARCO DE RESULTADOS Y RECURSOS DEL PROYECTO**

<b>Resultado esperado como se menciona en el Marco de Resultados del Programa de País</b>			
Dar un número a cada resultado en el Programa de país (1, 2,.....)			
<b>Indicador de resultados como se menciona en el Marco de Resultados y Recursos del Programa de País, incluyendo bases y objetivos</b>			
<b>Línea de servicio MYFF que se aplica</b>			
<b>Estrategia de asociación</b>			
<b>Nombre e identificación del Proyecto</b>			
<b>Productos esperados</b>	<b>Resultado a (años)</b>	<b>Actividades</b>	<b>Insumos</b>
Especifique cada producto que se planifique obtener para alcanzar el resultado. Cuando el producto no es claramente medible, incluya un indicador de producto asociado, una línea de base y una meta para facilitar el monitoreo.  Enumerar los productos: 1.1, 1.2, etc.	Usar esta columna para los proyectos más complejos donde cada producto requiere más de un año para ser alcanzado.	Mencionar las actividades que se necesitan para alcanzar cada producto esperado o cada meta anual.  Enumerar las actividades: 1.1.1, 1.1.2, etc.	Especificar la naturaleza y el costo de los insumos que se necesitan para producir cada producto.



### **5. Plan de trabajo anual –AWP (obligatorio, en el esquema armonizado y no armonizado)**

El plan de trabajo anual se establece para cada año. Cuando un proyecto se prevea para más de un año de duración, se realizará un plan de trabajo para cada año con su correspondiente presupuesto anual dentro del presupuesto global. El presupuesto global usará el mismo formato sin estipular el período. El plan de trabajo anual contiene:

- Los productos esperados del Programa de País
- Las actividades a realizar para el logro de los productos esperados
- Los plazos para emprender las actividades planificadas
- Los responsables de llevar a cabo las actividades
- Los insumos a proporcionar para cada actividad
- Plan de Ingresos
- Plan de Compras
- Plan de Monitoreo

El hecho de llevar a término las actividades debería conducir oportunamente al logro de los productos del Programa de País, que a su vez contribuyen a los efectos directos previstos en el CPAP, cuando se cuenta con este instrumento. El plan de trabajo anual proporciona la base para solicitar insumos (efectivo, suministros, contratos, viajes, personal) y desembolsos de fondos para ejecutar las actividades planificadas.

La Oficina del PNUD en el país y el Asociado en la Implementación (gubernamental o de otra índole) preparan conjuntamente el plan de trabajo anual, generalmente al comenzar una nueva intervención o después de la revisión anual del Programa efectuado el año precedente. Cada año, se preparan planes anuales de trabajo basados en los intercambios de ideas efectuados durante la revisión anual y en sus recomendaciones.

El plan de trabajo anual se indica en el cuadro que se presenta a continuación y que consta de los siguientes elementos:

- **Los productos esperados del Programa de País** a los cuales se prevé que ha de contribuir la intervención descrita en el CPAP.
- Para cada producto esperado del Programa de País, **todas las actividades conexas**. También deben indicarse las actividades de monitoreo y evaluación, a saber, evaluaciones, visitas de monitoreo sobre el terreno, misiones de respaldo técnico y verificaciones de auditoría. Se incluye un instrumento separado a los fines del monitoreo.
- **Para cada actividad**, es preciso indicar lo siguiente:
  - *Plazos*
  - *Socio Responsable*
  - *Fuente de fondos*
  - *Partida presupuestaria*
  - *Importe presupuestado*





## **6. Arreglos de gestión** (obligatorio en esquema armonizado y no armonizado)

Detallar los roles y responsabilidades que tienen las partes en el desarrollo de las actividades del proyecto (las partes tienen que corresponder a las citadas en la página de firmas del Documento como Asociados en la Implementación y otros socios). Esta sección mencionará los resultados de evaluaciones de las capacidades de los socios y las maneras en que se procederá a la transferencia de recursos. También explicará las medidas a tomar para mejorar las capacidades en los campos en que ellas lo necesiten.

Describir los mecanismos de coordinación que existen o que será necesario crear para un eficiente desarrollo de las acciones del proyecto. Otros aspectos que se incluirán son los acuerdos de colaboración con otros proyectos relevantes (de haberlos), obligaciones y requisitos previos, una breve descripción o sumario de los aportes que hará cada socio y los métodos de auditoría previstos.

Se presentará el organigrama del equipo del proyecto. En caso en que este no existiera, describir las áreas / cargos / organizaciones involucrados y afectados al cumplimiento de la gestión del proyecto. Describir la composición, misiones, funciones y responsabilidades de cada área / grupo de trabajo y las formas de articulación entre ellas.

Se presentarán los términos de referencia del staff clave en los que conste, al menos: perfil profesional y experiencia laboral requerida, principales tareas y responsabilidades, relaciones al interior de la organización, dedicación y categoría y rango de la contratación.

## **7. Monitoreo y evaluación** (obligatorio en esquema armonizado y no armonizado)

### Análisis de riesgo

Describir los probables riesgos a que está sujeto el proyecto. Los riesgos pueden referirse a:

- Circunstancias que están fuera del control del ejecutor del proyecto y de las demás instituciones participantes y que pueden afectar de manera negativa la ejecución del proyecto.
- Características propias del proyecto (complejidad, actores involucrados, disponibilidad / previsibilidad de los recursos necesarios, etc.).

A fin de identificar los probables riesgos, se sugiere utilizar la siguiente grilla que puede facilitar la identificación de los factores de riesgo, las variables que los componen y la definición de los mismos, así como las medidas previstas para mitigarlos.



Dimensión / Factor	Variabes	Definición del riesgo	Descripción medidas de mitigación
<b>Contexto</b>	Contexto político		
	Contexto del sector público		
	Previsibilidad de financiamiento		
<b>Capacidad institucional</b>	Relevancia político institucional del Asociado en la Implementación		
	Capacidad operacional (recursos asignados)		
	Procedimientos internos		
<b>Complejidad del proyecto</b>	Presupuesto total		
	Cantidad de transacciones		
	Cantidad de contratos superiores a UDS 100.000		
	Número actores institucionales involucrados		
	Número de jurisdicciones involucradas		

### Plan de monitoreo

El plan de monitoreo del proyecto se deberá desarrollar respetando el formato que se presenta a continuación. Este modelo será el marco para la realización de los informes trimestrales, anuales y final y para las visitas de monitoreo.

	Actividades críticas	Meta anual de producto	Indicadores	Medio de verificación	Periodicidad
<b>Producto 1.1</b>	Act. 1.1.1				
	Act. 1.1.2				

### Plan de comunicaciones

Se presentará en forma breve un esquema del sistema de información del proyecto. Se deben consignar los siguientes tipos de comunicaciones: internas (concernientes a la gestión del proyecto) y externas (con destino a las autoridades nacionales, a los organismos de control, donantes, PNUD y otros).

Tipo de Comunicación	Origen	Destinatario/s	Objetivo/s	Autor/es	Requerido por

### Control de gestión

El proyecto será auditado al menos una vez durante su ciclo de vida. Se deberá prever en el presupuesto del proyecto los recursos necesarios para llevarla a cabo. El cumplimiento de las recomendaciones de la auditoría será responsabilidad de la dirección del proyecto y monitoreado por el PNUD.



## 8. Contexto legal (obligatorio, en esquema armonizado y no armonizado)

Si el país ha firmado el Acuerdo Básico, el siguiente texto estándar debe ser incluido:

“Este documento de proyecto será el instrumento referido como tal en el Artículo 1 del Acuerdo Básico entre el Gobierno de (país) y PNUD, firmado el (fecha).”

Si el país no ha firmado el Acuerdo Básico, el siguiente texto estándar debe ser incluido:

“El documento de proyecto será el instrumento previsto en las Provisiones Suplementarias al Documento de Proyecto, aquí adjunto”.

## 9. Otros Acuerdos

Si el país se encuentra bajo la modalidad operacional armonizada, el siguiente texto estándar debe ser incluido:

“Este documento junto con el CPAP firmado por el Gobierno y el PNUD, que es incorporado como referencia, constituyen juntos el documento de proyecto referido como tal en el Acuerdo Básico (u otro acuerdo regulador) y todas las provisiones del CPAP se aplican a este documento”.

Cualquier acuerdo adicional, como un acuerdo de costos compartidos, acuerdo de cooperación para el proyecto firmado con ONGs (donde la ONG es designada como el Asociado en la Implementación/Agencia Ejecutora) debe ser adjuntado.

En el caso de participación del gobierno en la financiación de los gastos del proyecto, deberán incluirse las siguientes cláusulas:

- El calendario de pagos (depósitos de costos compartidos) se especifica en el Anexo .....
- Los depósitos serán realizados en las cuentas bancarias del PNUD: a) moneda local: Cuenta No..... b) Dólares Americanos: Cuenta No.....
- En caso de no efectuarse en dólares estadounidenses, el monto de los depósitos será determinado por el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas vigente en la fecha del depósito. Si se produjera una alteración en el tipo de cambio operacional de las Naciones Unidas antes de que el PNUD hiciera uso completo de los fondos depositados, el monto del balance de los fondos válido en ese momento será consecuentemente ajustado. Si, en dicho caso, se registrara una pérdida en el monto del balance de fondos, el PNUD informará al Gobierno con vistas a determinar si éste puede proporcionar financiación adicional. Si no fuera posible suministrar esa financiación adicional, el PNUD puede reducir, suspender o poner fin a la asistencia al proyecto.
- El calendario citado más arriba tiene en cuenta el requisito de que los depósitos de costos compartidos deberán hacerse antes de la puesta en marcha de las actividades planificadas. Puede modificarse para que resulte coherente con el progreso en la ejecución del proyecto
- El PNUD recibirá y administrará los fondos del proyecto de conformidad con el reglamento, reglas y directivas del PNUD
- Todas las cuentas financieras se expresarán en dólares estadounidenses



- Si se esperan o verifican aumentos imprevistos en los gastos (ya sea por factores inflacionarios, fluctuaciones de los tipos de cambio o contingencias inesperadas), el
  
- PNUD presentará oportunamente al gobierno un cálculo complementario que indique la financiación adicional necesaria. El Gobierno realizará todos los esfuerzos posibles para obtener los fondos adicionales requeridos
- Si los depósitos citados más arriba no se reciben de conformidad con el calendario establecido o si el Gobierno u otras fuentes no hacen efectiva la financiación adicional requerida conforme al párrafo anteriormente citado, el PNUD puede reducir, suspender o poner fin a la asistencia al proyecto, conforme al presente Acuerdo
- Todo ingreso por intereses atribuible a la contribución se acreditará a la Cuenta del PNUD y se empleará conforme a lo establecido en los procedimientos del PNUD
- De acuerdo con las decisiones y directivas de la Junta Ejecutiva del PNUD, reflejadas en su Política de Recuperación de Costos, la Contribución estará sujeta a la recuperación de costos por parte del PNUD para dos categorías de costos diferentes relacionadas con la prestación de servicios de apoyo, a saber:
  - a) [...% de lo ejecutado] Costos indirectos en los que hubieran incurrido unidades de la Sede y de las oficinas del país del PNUD al proporcionar Apoyo General de Gestión (GMS por su sigla en inglés).
  - b) Los costos directos incurridos por Servicios de Apoyo a la Implementación (ISS por su sigla en inglés) prestados por el PNUD y/o una entidad de ejecución o asociado en la implementación. Mientras estén inequívocamente vinculados al programa/proyecto específico, tales costos se incluirán en el presupuesto del proyecto, dentro del marco de la línea presupuestaria pertinente y, en el caso de servicios transaccionales claramente identificables, se cargarán al proyecto/programa conforme a la lista universal de precios
  
- La propiedad del equipo, suministros y otros bienes financiados con la aportación se conferirá al PNUD. Las cuestiones relacionadas con la transferencia de propiedad por parte del PNUD serán determinadas de acuerdo con las políticas y procedimientos pertinentes del PNUD
  
- La contribución estará sujeta exclusivamente a los procedimientos internos y externos de auditoría establecidos en las reglas, regulaciones y directivas financieras del PNUD

## **10. Anexos.**

En países con procedimientos armonizados, se deberá adjuntar el CPAP firmado por el PNUD y el Gobierno, así como cualquier otro acuerdo suscrito relativo a la ejecución de proyectos.

Cuando de dichos acuerdos surjan arreglos específicos, deberán hacerse constar en el Documento de Proyecto. En el caso de proyectos que cuenten con financiamiento del Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, se deberán incorporar al Documento de Proyecto el modelo de acuerdo que se incluye en los anexos 2-C (Procedimientos especiales de



ejecución de costos compartidos que se originen en operaciones con el Banco Mundial) y 2-D (Procedimientos especiales de ejecución de costos compartidos que se originen en operaciones con el Banco Interamericano de Desarrollo).

**F. CATEGORÍA DE INSUMOS PARA DISEÑAR EL PRESUPUESTO**

La tabla siguiente detalla el concepto del gasto que está permitido imputar a cada cuenta:

<b>Cuenta</b>	<b>Descripción</b>	<b>Sub – cuenta</b>	<b>Descripción</b>
71200	Consultores Internacionales	71205	Personal Técnico
		71210	Personal de Apoyo
71300	Consultores Nacionales	71305	Personal Técnico
		71310	Personal de Apoyo
71400	Contratos de Servicio (Individual)	71405	Contratos de Servicio (Individual)
71600	Viajes	71605	Pasajes Internacionales
		71610	Pasajes locales
		71615	Viáticos correspondientes a viajes Internacional
		71620	Viáticos correspondientes a viajes locales
		71625	Viáticos de participantes de un evento
		71635	Otros gastos de viajes
72100	Contratos de Servicio (Empresas, ONG's)	72105	Construcción e Ingeniería
		72110	Gestión Agrícola
		72115	Recursos Naturales y Servicios Ambientales
		72120	Servicios Comerciales y de Negocios
		72125	Investigación y estudios
		72130	Servicios de Transporte
		72135	Servicios de Comunicación
		72140	Servicios de Informática
		72145	Servicios educativos y de Capacitación
		72150	Servicios de Manufactura
		72155	Servicios de Administración Pública y Políticos
		72160	Servicios de educación y Salud
		72165	Servicios sociales y ciencias sociales



		72170	Servicios de ayuda humanitaria
		72175	Servicios de desarrollo urbano, rural y regional
72200	Equipo	72205	Equipamiento de oficinas
		72210	Maquinaria
		72215	Equipo de transporte – Vehículos
		72220	Mobiliario
72300	Bienes y Materiales	72325	Productos químicos, no metálicos y de vidrio
		72330	Productos médicos
		72335	Productos farmacéuticos
		72399	Otros bienes y materiales
72400	Equipo de comunicaciones y audiovisual	72405	Compra de equipos de comunicaciones
		72410	Compra de equipo audiovisual
		72415	Cargos por Courier
		72420	Cargo por teléfonos fijos
		72425	Cargo por teléfonos móviles
		72430	Cargos por correo y valija diplomática
		72440	Cargos por conectividad
72500	Suministros	72505	Papelería y otros suministros de oficina
		72510	Publicaciones
72800	Equipo informático	72805	Equipos Hardware
		72810	Programas Software
		72815	Suministros de computación
73100	Mantenimiento y alquiler de oficinas	73105	Alquiler de oficinas
		73110	Servicios de seguridad y limpieza
		73115	Gastos de mudanza
		73120	Servicios
73300	Alquiler y mantenimiento de equipos de computación	73305	Mantenimiento y licenciamiento de equipos
		73310	Mantenimiento y licenciamiento de programas
		73315	Leasing de equipos
73400	Alquiler y mantenimiento de otros equipos	73405	Alquiler y mantenimiento de otros equipos de oficina



		73410	Mantenimiento de equipos de transporte
74100	Servicios Profesionales	74110	Costos de Auditoria
		74115	Costos Legales
		74120	Evaluación de las capacidades
74200	Costo de producción de audiovisuales e impresiones	74205	Producciones audiovisuales
		74210	Impresiones y publicaciones
		74215	Material de Promoción y su distribución
		74220	Costo de traducción
74500	Gastos Varios	74505	Seguros
		74510	Gastos Bancarios
		74520	Bodegaje Almacenaje
		74525	Varios
75100	GMS - ISS	75105	Costo de Administración – Implementación
		75110	Costos de Administración – Servicios de apoyo
76100	Pérdida por diferencia Cambiaria	76125	Pérdida por diferencia Cambiaria



## **H. DESCRIPCIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LOS PROYECTOS**

<b>Financiamiento</b>	<b>Código</b>	<b>Descripción – Fuente de Fondos</b>
GOV1 / GOV5	30071 al 30075	Contribuciones del Gobierno del País donde se realiza el Programa
CCP	11888	Costos Compartidos al Programa Nacional de Cooperación Técnica
TRAC	04000	Contribuciones del PNUD
GEF	62000	Fondo Global para el Medio Ambiente
MPU	63030	Fondo Multilateral del Protocolo de Montreal
UNODC	13999	Naciones Unidas – Oficina contra la Droga y el Delito
		Instituciones Financieras: incluye préstamos del Banco Mundial y de instituciones financieras regionales
Programme cost-sharing IDB1	30021	Banco Interamericano de Desarrollo
Programme cost-sharing WB1	30011	Banco Mundial
Terceras Partes	30000	Terceras Partes: incluye donantes bilaterales y donantes privados (incluye ONG's)

## **I. DOCUMENTO DE ASISTENCIA PREPARATORIA**

Se utiliza la Asistencia Preparatoria cuando las partes ya han convenido los lineamientos generales de las acciones propuestas y se necesitan insumos de inmediato para contribuir a finalizar el diseño o comenzar algunas actividades de un programa o proyecto.

El propósito, las actividades y el presupuesto de la asistencia preparatoria deben especificarse en el Documento de Asistencia Preparatoria.

La duración de la asistencia preparatoria no puede ser superior a un año. Si el Documento de Proyecto no está elaborado 12 meses después de la firma del Documento de Asistencia Preparatoria, es preciso cerrar el Documento de Asistencia Preparatoria y notificar al Gobierno.



## **J. EVALUACIÓN Y APROBACIÓN DE PROYECTOS**

### **J.1. Evaluación preliminar**

La evaluación preliminar es un análisis crítico del diseño y formulación del programa o proyecto, conducente a su aprobación o rechazo. Todos los programas o proyectos deben ser objeto de una evaluación preliminar antes de su aprobación, que se realiza en varias instancias:

*PRE-PAC*: análisis de viabilidad de la idea de proyecto en el que se consideran la adecuación a las necesidades del país, su articulación con las estrategias del Programa y se realiza un análisis preliminar de las capacidades de la contraparte a fin de decidir continuar o no el proceso de formulación. Es una instancia interna al PNUD.

*Evaluación ex ante y estimación global de riesgo*: la versión preliminar final del PRODOC es sometida a una evaluación ex ante realizada por un evaluador/a externo/a o por un funcionario del PNUD que no haya participado de la formulación. El resultado positivo de la evaluación previa, habilita a la convocatoria del Comité Local de Evaluación (LPAC). En caso en que surgiera que el proyecto no cuenta con condiciones mínimas para ser aprobado, regresa a la etapa de formulación o es cancelado. Las principales variables a considerar en esta instancia son las siguientes:

<b>Dimensiones</b>	<b>Variables</b>
Adecuación de la propuesta a las necesidades del país y a los objetivos, prioridades y normativas del PNUD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación del objetivo del proyecto a las prioridades y objetivos corporativos</li> <li>• Coherencia de la propuesta en relación con las prioridades señaladas</li> </ul>
Grado de contribución del proyecto a las líneas de acción transversales definidas por el PNUD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de capacidades nacionales</li> <li>• Fortalecimiento de la apropiación nacional</li> <li>• Apoyo a un ambiente facilitador de políticas</li> <li>• Búsqueda de soluciones Sur-Sur</li> <li>• Promoción de la igualdad de género</li> <li>• Establecimiento de alianzas para lograr resultados</li> </ul>
Contexto político - institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto político</li> <li>• Marco político y normativo del sector público</li> <li>• Grado de prioridad asignado a los objetivos del proyecto en la política pública</li> <li>• Legitimación y apoyo</li> <li>• Previsibilidad de financiamiento</li> </ul>
Capacidad institucional (Asociado en la Implementación / Entidad de Ejecución)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación de la inserción institucional del proyecto de acuerdo a los requerimientos estratégicos, sustantivos y operacionales</li> <li>• Articulación de los resultados y estrategias del proyecto con las prioridades, estrategias y</li> </ul>



	<p>programación del Asociado en la Implementación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes del Asociado en la Implementación en el desarrollo de proyectos, en los aspectos de capacidad de gestión, incorporación de nuevas capacidades y sustentabilidad de los productos y resultados</li> <li>• Experiencia de articulación con los actores insoslayables para el desarrollo del proyecto</li> <li>• Existencia y adecuación del organigrama</li> <li>• Descripción de roles y funciones de las áreas, términos de referencia del staff clave</li> <li>• Previsión de sistema de información adecuado a los requerimientos del Plan de Monitoreo</li> <li>• Procedimientos administrativos y normativa adecuada.</li> </ul>
<p>Adecuación de la propuesta técnica a los objetivos y metas enunciados por el proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación y precisión en la formulación del problema a abordar, análisis de causas y efectos, alternativas, análisis medios-fines.</li> <li>• Pertinencia de las estrategias de intervención planteadas en relación con la problemática a abordar</li> <li>• Calidad de la formulación del plan de trabajo (resultados, productos, actividades y recursos)</li> <li>• Existencia y pertinencia de línea de base</li> <li>• Cuantificación de metas</li> <li>• Pertinencia y calidad del sistema de información y monitoreo, y del plan de comunicaciones</li> <li>• Correspondencia entre el monto global del presupuesto y los objetivos, actividades y beneficiarios propuestos</li> <li>• Complejidad del proyecto</li> </ul>
<p>Adecuación de la estrategia prevista para la sustentabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Previsión (programación y asignación de recursos) de transferencia de capacidades a la estructura regular durante todo el ciclo de vida del proyecto</li> <li>• Previsión de incorporación de los recursos humanos del proyecto a la estructura regular, que fueran necesarios para la continuidad de los procesos desarrollados</li> </ul>



*LPAC:* para la evaluación del Documento de Proyecto, el PNUD organiza una reunión del Comité Local de Evaluación, presidido por el PNUD, con la participación de las contrapartes nacionales, representantes de los Asociados en la Implementación y otros actores que se considere pertinentes. Sobre la base de las minutas de la reunión, el Comité asesora al Representante Residente acerca de la racionalidad del diseño del programa o proyecto y formula recomendaciones.

## **J.2. Monitoreo y evaluación**

Todos los procesos y resultados a los cuales el PNUD está contribuyendo deben monitorearse, independientemente del presupuesto y de la duración, para lo cual es necesario preparar un Plan de Comunicaciones y de Monitoreo. Este plan debe desarrollarse como parte del monitoreo general del Programa de País, siguiendo su matriz general de resultados.

El Plan de Comunicaciones y de Monitoreo debe describir qué actividades y productos serán monitoreados, revisados y evaluados, en qué forma y por qué entidades. Asimismo, se debe indicar los tipos de comunicación y el calendario asociado que es requerido durante el proyecto, así como también los métodos de comunicación con las partes interesadas.

- a) Cada actividad debe contar con un calendario, que identifique las fechas de inicio y término para cada una, así como los entregables previamente definidos.
- b) Cada actividad debe contar con una descripción del entregable en la que indique el logro que dicha actividad debe alcanzar y la forma en que éste va a ser medido.
- c) Cada producto necesita de un indicador, de una línea de base y de una meta, dejando establecido lo que se está midiendo y qué cambios se esperan. Las metas deberán ser anuales para permitir el seguimiento del progreso alcanzado y facilitar la elaboración de informes.
- d) Todas las descripciones del entregable, los indicadores y los objetivos deberán determinarse en colaboración con los asociados en la implementación y con la Junta del Proyecto para asegurar la debida coherencia y pertinencia.
- e) Los instrumentos para la recolección de datos deben ser identificados.
- f) Se deben asignar los recursos adecuados para asegurar que el monitoreo se lleve a cabo.
- g) Todo monitoreo deberá ser informado trimestralmente, de acuerdo a formatos estándar. Estos deberán incluir:
  - Registro de Riesgos: los riesgos a ser supervisados a lo largo de toda la etapa de implementación
  - Registro de Problemas: los problemas relativos a la implementación para hacer el respectivo seguimiento
  - Registro de Lecciones Aprendidas: las lecciones aprendidas a partir del proyecto

Estas herramientas serán examinadas y actualizadas durante los procesos de Desarrollo y de Cierre del Proyecto. Por lo tanto, es fundamental establecer las mencionadas herramientas de monitoreo durante el proceso de Iniciación de un Proyecto. Es de suma importancia que las actividades de monitoreo planificadas formen parte de las evaluaciones de proyectos y que los vínculos entre ambas queden en evidencia. Tanto las actividades de evaluación como el plan de



evaluación deben verse reflejados en el plan de Comunicaciones y de Monitoreo.

Las observaciones y recomendaciones de los Informes de Auditoría deberán ser consideradas por los responsables del proyecto. Su cumplimiento será monitoreado por el PNUD mediante visitas de monitoreo y de seguimiento y control de gestión.

### **K. REVISIONES DEL DOCUMENTO DE PROYECTO**

Por mutuo acuerdo el Gobierno y el PNUD pueden introducir modificaciones en el Documento de Proyecto. Estas modificaciones o ajustes se denominan "revisiones al Documento de Proyecto".

En la siguiente tabla se describen **los tipos de revisiones** del Documento de Proyecto que pueden surgir durante la ejecución del mismo, a fin de introducir modificaciones en las secciones que requieren revisión y/o actualización y/o reflejar la asignación real de los recursos financieros:

<b>Revisión del Documento de Proyecto (incluyendo presupuesto)</b>	<b>Revisión del presupuesto</b>
i. Modificaciones en el/los objetivo(s) ii. Modificaciones en los productos y actividades iii. Modificaciones en el marco institucional iv. Extensiones, reprogramaciones, cancelaciones. v. Otras modificaciones que merezcan consideración especial	i. Transferencias entre cuentas y sub-cuentas y/o entre años ii. Aumentos y disminuciones en el presupuesto total; iii. Revisión final

Cuando la revisión implica un cambio en los objetivos o en los productos, todos los signatarios del Documento de Proyecto deben firmar la revisión.

En los demás casos, es posible que sólo el Representante Residente firme la revisión, a condición de que los demás signatarios no formulen objeciones. Este procedimiento puede aplicarse, por ejemplo, cuando el propósito de la revisión es reprogramar las actividades.

A los fines de una correcta gestión financiera, los planes de trabajo anuales deben mantenerse actualizados teniendo en cuenta las estimaciones de gastos para el año en curso, por lo que se deben preparar revisiones, sea o no necesario introducir cambios en los objetivos, los productos, las actividades, las metas, los indicadores y los insumos, o en el total del presupuesto.

### **L. PROCEDIMIENTOS DE CIERRE DEL DOCUMENTO DE PROYECTO**

El proceso se inicia cuando un proyecto alcanza los productos previstos o cuando la Junta del



Proyecto toma la decisión de cancelarlo. Lo fundamental de este proceso está en la evidencia de la terminación, en las lecciones aprendidas, en el seguimiento de los beneficios y en los traspasos necesarios.

Los proyectos deberán estar financieramente cerrados a más tardar 12 meses después de su cierre operacional o de la fecha de cancelación. Durante el lapso transcurrido entre el cierre operacional y el cierre financiero, el Asociado en la Implementación debe identificar y saldar todos los compromisos financieros contraídos, además de preparar un informe final de gastos. No se pueden hacer ajustes a un proyecto financieramente cerrado.

Para el cierre del proyecto son responsabilidad del Gerente/Coordinador, las siguientes acciones:

- a) La presentación del Informe Final del proyecto, sesenta días antes de su finalización, el que podrá ser sometido a una reunión de revisión con el PNUD, el Gobierno y otros actores relevantes.
- b) Efectuar la rendición de caja chica, la liberación de pagos pendientes y la transferencia del equipamiento que se haya adquirido con los fondos del proyecto, debiendo presentar constancia de la transferencia de los bienes adquiridos con los fondos del Proyecto.
- c) Solicitar la auditoria final, en el caso que corresponda y de acuerdo al plan de auditoría anual del PNUD, la cual deberá adjuntarse a la documentación de cierre. Asimismo deberá comunicar qué funcionario será responsable de recibir a los auditores.
- d) Presentar y firmar la Revisión Final del proyecto.
- e) Indicar dónde permanecerán los archivos y registros del proyecto.

## **M. POLÍTICA DE RECUPERACIÓN DE COSTOS**

De acuerdo a la decisión de la Junta Ejecutiva del PNUD No. 98/2 del año 2003, la política de recuperación de costos se basa en dos categorías de servicios brindados a los fondos de los proyectos; la primera incluye la supervisión, gestión y control de calidad generales, y la segunda incluye los servicios directos en el contexto de la puesta en práctica. Esta política entró en vigor a partir del 1° de enero de 2004 para todos los nuevos proyectos aprobados a partir de esa fecha, y a partir del 1° de enero de 2005 para los proyectos ya en ejecución.

### **M.1. Apoyo general de gestión (GMS)**

Los proyectos financiados de Fuentes Usuales regulares del PNUD (por Ej. fondos TRAC) no serán sujetos a esta recuperación ya que estas fuentes pagan la estructura básica del PNUD que provee esos servicios.

Para los proyectos financiados total o parcialmente por Otras Fuentes (Gobierno, Terceras Partes, Bilaterales, Multilaterales, etc.), la recuperación de estos servicios, que no están directamente relacionados con los aportes o actividades del proyecto, se realizará por medio de un porcentaje. Este porcentaje cubre la supervisión y la gestión generales de la Sede del PNUD y de las Oficinas de Campo:



i) En los proyectos financiados con fondos negociados directamente por el PNUD, mediante Fondos de fideicomiso o de Terceras partes, el porcentaje lo establecerá el PNUD en el rango del 5% - 7% sobre los fondos ejecutados, dependiendo de la complejidad y seguimiento que requerirán dichos fondos en el proyecto.

ii) Para los proyectos financiados con fondos aportados por el Gobierno, independientemente del origen de dichos fondos (Organismos Multilaterales de crédito, donantes o cooperantes bilaterales o fondos presupuestales), el porcentaje base a aplicar será de 3% de los fondos ejecutados. Dicho porcentaje podrá ser aumentado dependiendo de la complejidad de cada operación.

## **M.2. Servicios de apoyo a la implementación (ISS)**

Se corresponde a los servicios brindados principalmente por la Oficina del PNUD con relación a la puesta en práctica de los proyectos, independientemente de la fuente de fondos e incluyen, entre otros:

- Pagos, desembolsos y otras transacciones financieras
- Contratación de personal, personal de proyecto y consultores
- Adquisición de servicios y equipos,
- Organización de cursos de entrenamiento, conferencias y talleres, incluyendo becas
- Arreglos de viajes, viáticos, solicitudes de visa,
- Envíos, trámites aduaneros, registro de vehículos y acreditaciones

Para todos los fondos de los proyectos, la Oficina del PNUD deberá cobrar el costo de prestar Servicios de apoyo requeridos (ISS) sobre la base del costo real o del honorario de transacción. Estos costos son parte integral del presupuesto del proyecto y por lo tanto serán cargados al mismo presupuesto como costos integrales de las transacciones. Para la determinación de estos costos la Oficina del PNUD conviene la determinación de estos costos reales por servicios prestados. En el caso que sea posible se determina un costo por servicio, según los valores establecidos por el Sistema de Naciones Unidas (Lista Universal de Precios). En los casos que dicha identificación sea compleja, se podrá determinar un monto acordado entre las partes involucradas en el proyecto que asegure contemplar los costos reales de los servicios a ser prestados.



## **N. IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS CON ONGs**

Una organización no gubernamental es una organización sin fines de lucro, grupo o institución que opera independientemente del Gobierno y tiene objetivos humanitarios o de desarrollo. Si una ONG es designada para implementar un proyecto del PNUD, es necesario que tenga el estatus legal para poder operar de acuerdo a las leyes que apliquen para la operativa de las ONG's en el país. Para cada proyecto, el PNUD firma un Acuerdo de Cooperación con la ONG designada, que sirve de acuerdo legal entre ambos.

Cuando una ONG actúe como Asociado en la Implementación de un proyecto del PNUD, será responsable del gerenciamiento y el logro de los objetivos establecidos. La ventaja de este tipo de arreglo se basa en que la ONG podrá tener el control pleno de las operaciones del proyecto, y podrá utilizar sus capacidades de procurar los insumos requeridos, siempre que el proceso esté en línea con los requerimientos básicos del PNUD. Las ONG's ofrecen la oportunidad de reforzar el diálogo entre el gobierno y la sociedad civil.

El PNUD debe evaluar la capacidad de la ONG para llevar adelante el proyecto. El Documento de Proyecto debe especificar cualquier medida de asistencia requeridas para que la ONG alcance los requerimientos del PNUD para el gerenciamiento del proyecto. Generalmente se requiere un proceso competitivo para seleccionar una ONG para implementar un proyecto.

## **O. ANEXOS REFERENTES AL CAPITULO II – MARCO OPERATIVO**

<b>Título del documento</b>	<b>Anexo</b>
Formato del Documento de Programa de País (CPD)	2-A
Formato del Plan de Acción para el Programa de País (CPAP)	2-B
Procedimientos especiales para la ejecución de proyectos de costos compartidos provenientes de operaciones con el Banco Mundial	2-C
Procedimientos especiales para la ejecución de proyectos de costos compartidos provenientes de operaciones con el BID	2-D